

# O Sistema de Investigação e Desenvolvimento Nipónico nas Empresas da Península Ibérica

## Niponic Management of Investigation & Development in the Iberian Peninsula Enterprises Performance

Felipa Lopes dos Reis<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo respeita a uma das sugestões para futuras pesquisas que foram apresentadas na minha tese de doutoramento, e tem como objectivo investigar a relação existente entre o sistema de gestão nipónico de investigação & desenvolvimento e a produtividade das empresas, com actividade na Península Ibérica. A metodologia foi a seguinte. Para a recolha de informação sobre os padrões de gestão de investigação & desenvolvimento das empresas, foi elaborado um questionário. A informação financeira, utilizada na criação de um painel de dados, no quinquénio 2002-2006, para cada empresa, foi recolhida através da base de dados Duns&Bradstreet/Exame. Através de testes estatísticos, foi verificado que a competitividade das empresas com capital nipónico não é induzida pela competitividade económica, e as mesmas utilizam estratégias competitivas baseadas na qualificação dos recursos humanos e pelo progresso tecnológico.

**Palavras-chave:** Produtividade económica. *Workonomic index*. Progresso tecnológico. Investigação & desenvolvimento.

### ABSTRACT

This article respects to one of the suggestions for future research that had been presentes in my doctorate thesis and has objective to investigate the existing relation between the niponic investigation & development management system and productivity in companies, with activity in Iberian Peninsula. Methodology was as follows. A questionnaire was devised for information gathering investigation & development management patterns. The financial information, used when creating a investigation & five-year data panel for each company, was gathered through a database Duns&Bradstreet/Exame. Through

statistic evaluations it was verify that the competition between enterprises with niponic capital, it's not induce by the economic competition, and the same enterprises used competitive strategies based on the qualification of the human resources and technological process.

**Keywords:** Economic productivity. *Workonomic index*. Technological progress. Investigation & development.

### INTRODUÇÃO

O objectivo principal deste estudo incidiu na investigação da relação existente entre o sistema de gestão nipónico de investigação & desenvolvimento e a produtividade das empresas, dos sectores electrónico e automóvel, com actividade na Península Ibérica.

Quanto à metodologia, foi elaborado um modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial que tratou o desempenho da produtividade empresarial na perspectiva económica, perspectiva salarial e perspectiva tecnológica da produtividade. E também foi utilizado o instrumento de recolha de dados, o questionário, com o objectivo de avaliar o nível de desempenho qualitativo das práticas específicas do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte consiste na fundamentação teórica onde será feita uma contextualização do tema. Na segunda parte, descrevem-se os objectivos do estudo e as hipóteses testadas. A terceira parte diz respeito à metodologia da investigação. Na quarta parte é feita a análise dos resultados do estudo. Por último, são apresentadas as conclusões finais.

<sup>1</sup>Professora no Departamento de Gestão de Empresas no Mestrado em Gestão/MBA (Universidade Aberta - Lisboa). Doutorada em Gestão. E-mail: [felipareis@net.sapo.pt](mailto:felipareis@net.sapo.pt).

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A capacidade tecnológica das empresas nipónicas constituiu uma das suas principais fontes de vantagem competitivas no mercado. De petroleiros a relógios, de *robots* industriais a micro-ondas, de semicondutores a discos compactos, os competidores japoneses alcançaram a liderança introduzindo uma sucessão de produtos inovadores de melhor qualidade e mais baratos, que promoveram a rápida expansão dos mercados e das vendas e os resultados das empresas em particular.

Quando a indústria base se encontra em recessão, as empresas nipónicas procuram identificar outras indústrias em crescimento que possam constituir boas oportunidades de negócio para o futuro. A utilização criativa das tecnologias dos novos negócios pode beneficiar a actividade base da empresa. A Kanebo (têxteis) entrou nos anos 60 na indústria cosmética com base no seu conhecimento de componentes químicos. Na década de 90, as novas linhas de vestuário da empresa incluíam peças com fragrâncias exóticas, uma combinação inteligente da sua base tecnológica diversificada.

A história da ciência e tecnologia modernas do Japão remonta à última parte do século XIX, quando o país recentemente aberto começou a estudar de modo activo o conhecimento que a Europa tinha a oferecer. O País do Sol Nascente era pobre em termos de recursos materiais e a única maneira pela qual ele podia progredir nos campos social e económico era através dos avanços tecnológicos obtidos pelo seu povo, seu único recurso.

A grande flexibilidade estratégica das empresas nipónicas originou uma rápida ascensão dessas organizações. As indústrias japonesas conquistaram posições nos mercados internacionais introduzindo novos produtos de melhor qualidade e preços mais baixos. A Sony conseguiu reforçar as suas posições competitivas em todos os segmentos da indústria audiovisual, sendo uma das empresas de maior sucesso de estratégia empresarial do Japão. Era uma empresa doméstica especializada em equipamento audiovisual e comprou a Columbia Pictures, complementando a produção de equipamento audiovisual com milhares de filmes. Quando a nova tecnologia CD (*compact disc* - disco compacto) substituiu as cassetes de vídeo, a Sony já estava posicionada para determinar o *standard* de CD - vídeo.

Os japoneses têm colocado tradicionalmente a educação e a ciência no topo das preocupações nacionais e a era Meiji foi um período devotado a apanhar o Ocidente.

O recurso à robótica e à automatização tem permitido que a indústria nipónica ultrapasse os problemas de escassez de mão-de-obra sem destruir a harmonia social e evitando, como fazem outros países industrializados, o recurso à mão-de-obra dos imigrantes. Como refere Paul Kennedy (1993, p.108), “o empenho do Japão na sua homogeneidade racial foi

assim preservada, na medida em que os ‘servos’ mecânicos podiam, em alternativa, fazer o trabalho, enquanto os trabalhadores eram reinstruídos por outras tarefas”.

A produtividade industrial nipónica continua a aumentar e a Nissan é um exemplo ilustrativo, quando duplicou as suas fábricas de automóveis em Tóquio utilizando um método de montagem altamente sofisticado com utilização de automatismos, necessitando para aparelhar o corpo de montagem dum modelo automóvel, um quarto do tempo e um terço do custo.

A utilização de *robots* nas empresas nipónicas representam uma extensão do processo de automatização das máquinas e de libertação dos trabalhadores. E substituem com vantagem o trabalho humano, em determinados processos a produtividade de um *robot* é no mínimo 50% maior a de um trabalhador. A utilização dos *robots* é cada vez mais vantajosa devido à redução dos preços desses e dos computadores, e do constante aumento dos custos salariais.

Os *robots* e os sistemas de produção computadorizada promovem a automatização. A sua introdução deve por isso ser enquadrada num ambiente preparado para aproveitar os seus benefícios sem perda do controlo humano. Muitas das grandes empresas nipónicas adaptaram-se à apreciação do iene, introduzindo novas tecnologias, acrescentando valor aos produtos e constantes restrições à mão-de-obra. Esta abordagem explica por que razão as instalações japonesas situadas em mercados fora do País do Sol Nascente podem aplicar igualmente abordagens adaptativas a exportações de mercados externos. Um exemplo é o caso da tecnologia ambiental. Nos anos 70, o Japão era um país industrial poluidor, ausência de normas regulamentares e crescimento económico à custa do meio ambiental natural. Em apenas uma década mais tarde é um potencial líder mundial na aplicação da tecnologia dos problemas ambientais, devido às mudanças de valores da sociedade. E assim, desenvolve produtos e serviços exportáveis.

O motor da tecnologia são as empresas do sector privado, muito competitivas nos mercados globais. Além do mais, o País do Sol Nascente tem o peso da Ásia, os enormes mercados em crescimento do Sueste Asiático (os chamados Dragões Asiáticos) e a China.

Embora os Estados Unidos tenham começado a informatizar mais cedo, o Japão avançou mais depressa na substituição das tecnologias fabris. Métodos de fabrico sofisticados, dependendo muito de computadores e informação, produzem bens cuja qualidade dificilmente podia ser igualada nos mercados mundiais.

A gestão da investigação e desenvolvimento (I&D) assume um papel estratégico no desenvolvimento empresarial devido à constante introdução de novos produtos no mercado, que constitui a principal fonte de crescimento das vendas e lucros das empresas

japonesas. Com a impossibilidade de importar produtos estrangeiros em larga escala no período pós-guerra, várias pequenas empresas domésticas desenvolveram tecnologias e produtos próprios.

O ciclo de investigação e desenvolvimento nas empresas nipónicas é constituído por três fases: a cópia das iniciativas dos competidores mais avançados, através do licenciamento das suas tecnologias ou da mera reprodução dos seus produtos, serviços ou processos. A segunda fase é a melhoria das tecnologias adquiridas, dos processos adoptados e das características dos produtos e serviços comercializados. E a fase de inovação, onde novas tecnologias são concebidas e novos produtos, serviços e processos são criados. Ao longo de todo este processo, há uma preocupação constante em integrar a investigação básica com a pesquisa aplicada, por forma a manter um elevado ritmo de introdução de inovações no mercado e reforçar a competitividade da empresa.

Nos países ricos, os compradores que procuram a melhor relação qualidade-preço tornaram-se muito exigentes e têm, cada vez, maior tendência para colocar o acento sobre o factor qualidade. Outros factores contribuíram ainda para esta evolução: assim, o preço elevado das reparações nos países de elevado nível de salários reforça a necessidade de produtos que delas necessitem o mínimo possível; o aumento da poluição (problema crucial no Japão) e a tomada de consciência crescente sobre os problemas do ambiente fazem também parte desses factores.

A qualidade para os japoneses não corresponde, somente, a uma exigência dos compradores e a uma redução de custos, é também uma exigência interna da empresa, quase uma religião; é uma tensão para uma melhor eficácia, mesmo em relação a pontos que não têm nenhuma relação aparente com as procuras dos clientes, como a limpeza dos locais de trabalho, onde eles não porão jamais os pés, uma contabilidade em ordem, uma boa manutenção dos equipamentos. A expressão *miryoku-teki hinshitsu* ("qualidade que seduz"), última metamorfose da qualidade, exprime bem o ideal ao qual se aspira.

O desenvolvimento sucessivo de novos produtos a uma grande velocidade é um dos segredos do sucesso *made in Japan*. A técnica desenvolvida da função da qualidade (*quality function deployment*) é um bom exemplo. Esta funciona em duas etapas: a primeira é escolher a marca rival de referência (benchmarking), em relação à qual a empresa pergunta aos seus utilizadores o que gostam e não gostam. A segunda é a inversão deste processo, os engenheiros tentam associar ao produto em desenvolvimento as características que os clientes gostaram no desempenho da marca rival.

Os japoneses sempre tiveram uma grande preocupação em envolver toda a empresa na resolução dos problemas da qualidade, e desde há muito que acreditam que a estratégica conducente à melhoria da qualidade dos produtos é a mais importante e prometedora de sucesso. A produção de bens de alta qualidade a um custo reduzido transformou-se na chave do seu êxito relativamente à concorrência internacional e as empresas mobilizaram de uma forma sistemática os seus recursos humanos e físicos para atingir esse objectivo. Deste modo introduziram, por um lado, novo *Know-how* tecnológico e de gestão e, por outro, procederam a avultados investimentos para conseguir racionalizar a produção.

Quadros técnicos (engenheiros, gestores) foram enviados para a Europa e Estados Unidos a fim de se familiarizarem com as novas técnicas. Para citar apenas alguns exemplos de transferência tecnológica, lembremos os casos da General Electric à Toshiba, da Austin à Nissan e da Philips à Matsushita.

As técnicas apreendidas noutros países, só por si, não ajudaram a melhorar a produção: é importante o modo como essas técnicas foram aplicadas. Os fabricantes de carros, por exemplo, desenvolveram um sistema único de fornecimento de peças e materiais, englobando os fornecedores externos e os departamentos internos, com a finalidade de reduzir ao mínimo os *stocks*. O sistema funciona segundo o princípio do *Just-in-Time*<sup>2</sup> que tem como símbolo o método de produção da Toyota. O princípio básico de minimização de *stocks* não se trata apenas de uma nova técnica de gestão de produção. Os fabricantes de carros japoneses edificaram um sistema social e técnico muito complexo, envolvendo empresas sub-contratadas fornecedoras de peças e diversos departamentos internos, segundo práticas de gestão que têm em conta as características das condições locais.

E foi o sucesso da industria automóvel japonesa que veio a ter um impacto muito especial nos Estados Unidos. Até aí muitos americanos reconheciam que os japoneses sabiam fabricar bons relógios, bons rádios, bons aparelhos de televisão e boas máquinas fotográficas. Mas os carros serem competitivos e produzidos em maior número do que os americanos provocou um choque.

## 2. OBJECTIVOS

O objecto da investigação incidiu na *performance* do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónica nas empresas que operam na Península Ibérica, no quinquénio 2002-2006. O objectivo central foi procurar avaliar os resultados da competitividade empresarial nestas empresas, quando utilizam o

<sup>2</sup> Alguns autores definem o Just-in-Time (tradução literal: mesmo a tempo), como um conjunto de técnicas de organização produtiva associado a um conjunto de técnicas de organização de compra de materiais. Ou um sistema de entrega de peças e materiais necessários à produção fabril na altura certa, na quantidade requerida e no local correcto (FREIRE, 1995, p.345).

sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico.

As hipóteses que foram testadas no estudo, e que procuraram estabelecer uma relação entre as características do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e os resultados da competitividade empresarial, são as seguintes:

◆Hipótese 1: O sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico relativamente ao sistema de gestão tradicional conduz à melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade económica.

◆Hipótese 2: O sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico relativamente ao sistema de gestão tradicional conduz à melhoria da competitividade empresarial induzida pela produtividade salarial do factor humano.

◆Hipótese 3: O sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico relativamente ao sistema de gestão tradicional conduz à melhoria da competitividade empresarial induzida pelo progresso tecnológico.

Estas hipóteses foram testadas na avaliação das relações causais entre as variáveis dependentes: Competitividade Económica (CE), *Workonomic Index*

(WI), Progresso Tecnológico (PT) e a variável independente Investigação & Desenvolvimento (I&D).

### 3. METODOLOGIA

Nesta investigação, utilizei um modelo próprio, com indicadores de natureza económica ajustados aos dados observados, nas empresas do painel trabalhado.

O sistema de gestão e o seu contexto envolvente foi explicado, num modelo analítico, através de uma ferramenta conceptual composta por uma variável independente (qualitativa) - Investigação & Desenvolvimento. E três variáveis dependentes (quantitativas) - Competitividade Económica, "*Workonomic Index*" e Progresso Tecnológico.

O primeiro passo da metodologia foi a selecção do painel de empresas dos sectores electrónico e automóvel que foi recolhida através da base de dados Duns&Bradstreet/Exame, ao longo do período de 2002 a 2006. Este painel de empresas foi assim escolhido porque trata-se de um universo representativo das empresas que operam na Península ibérica.

O segundo passo foi a elaboração dum modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial, que serviu de suporte às variáveis dependentes do modelo (Figura 1).

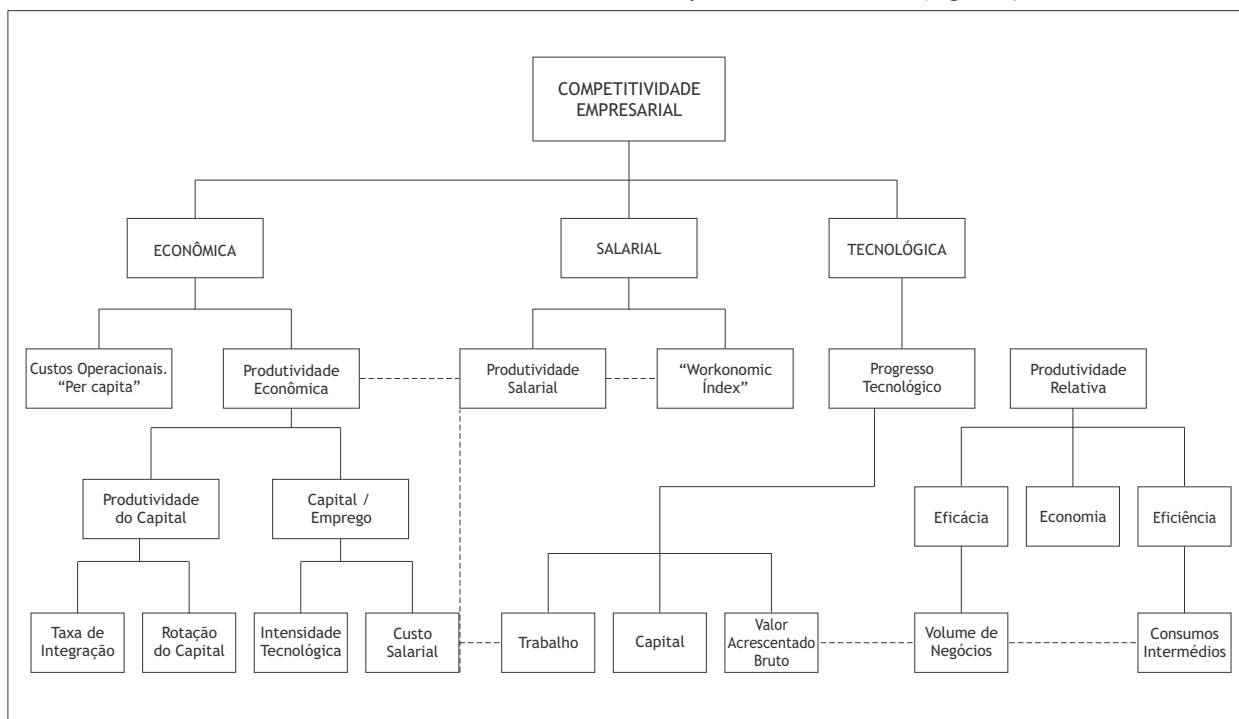


Figura 1: Modelo integrado de competitividade empresarial.  
Fonte: REIS, Felipa (2007).

Nestas variáveis, a abordagem metodológica trata o desempenho da produtividade empresarial em três vertentes principais: económica, salarial e tecnológica:

#### ◆Perspectiva económica da produtividade

O indicador da taxa de competitividade da empresa é a relação da produtividade económica com os custos operacionais *per capita* e tem a seguinte expressão:

$$g = \frac{(1+r-1) \times 100}{1+m}$$

sendo,

$$r = \frac{pn - po}{po} \quad e \quad m = \frac{zn - zo}{zo}$$

g = taxa de competitividade da empresa  
r = variação da produtividade económica  
m = variação dos custos operacionais “per capita”  
p = produtividade económica do trabalho  
z = custos operacionais “per capita”

VAB - valor acrescentado bruto (a diferença entre o volume de negócios e os consumos intermédios)

CO - custos operacionais (são a soma dos custos das matérias, fornecimentos e serviços externos, custos com pessoal e amortizações)

T - trabalho humano

n - ano de avaliação da competitividade

o - ano base para a avaliação da competitividade

#### ◆ Perspectiva salarial da produtividade

A produtividade salarial traduz-se no quociente do VAB pelos custos com o pessoal (S). Na perspectiva utilizada na investigação desenvolvida, a produtividade salarial é avaliada com base no indicador “workonomic index” (WI) que avalia a quota do valor acrescentado gerado no negócio, que fica liberto para remunerar os factores de capital intervenientes na criação do VAB. Traduz-se no seguinte indicador:

$$WI = \frac{(VAB - 1) \times 100}{S}$$

#### ◆ Perspectiva tecnológica da produtividade

Esta perspectiva avalia a taxa do progresso tecnológico (Pt). Este indicador mede a eficácia com que a economia combina os factores trabalho e capital, e assume a seguinte expressão:

$$Pt = gVAB - gT \cdot c - gK(1 - c)$$

sendo,

gVAB - Taxa de variação (g) do valor acrescentado  
gT - Taxa de variação (g) dos postos de trabalho (T)  
gK - Taxa de variação (g) do capital imobilizado avaliado pela dotação contabilística das amortizações  
c - Factor ponderador do capital e do trabalho, traduzido pelo indicador da carga salarial (salários/VAB)

Por fim, foi feita a média de cada um dos indicadores de competitividade empresarial por empresa, do período de 2002 a 2006, que são os resultados finais da competitividade empresarial.

O terceiro passo traduziu-se na construção da variável independente, através da elaboração de um questionário, de forma a avaliar o nível de desempenho qualitativo do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico. E foi remetido ao painel de empresas previamente seleccionado, de forma a obter uma base de dados contendo informação sobre as práticas do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão mais relevantes nas empresas que operam na Península Ibérica.

Para o efeito, foi calculado o *gap* desempenho-importância (percentagem da divisão do nível de desempenho pelo nível de importância) das questões colocadas no questionário, numa escala numérica de 1 a 6 pontos. E foi medido através de um índice composto por seis *itens* referentes ao sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e seis *itens* referentes ao sistema de investigação & desenvolvimento de gestão tradicional, que procuraram conhecer a intensidade de utilização, por parte da empresa de diferentes instrumentos desta natureza.

Das respostas dos questionários obtive dois índices de desempenho qualitativo, um correspondente ao sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e outro ao sistema de investigação & desenvolvimento de gestão tradicional, nas empresas sem e com capital nipónico.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a recolha e tratamento de todos estes dados, foi utilizada a técnica estatística do coeficiente de correlação R de *Pearson*, que permite determinar a força de associação entre duas variáveis. Permitindo desta forma a análise dos mecanismos de causalidade entre o nível de desempenho qualitativo do sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico (resultante do questionário), e o desempenho quantitativo de competitividade das empresas (resultante do modelo integrado de avaliação da competitividade empresarial), nas empresas sem e com capital nipónico que operam na Península Ibérica.

O Quadro 1 apresenta as relações de causalidade entre o sistema de gestão de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e a *performance* de competitividade empresarial. A associação entre o sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e a competitividade económica é mais forte nas empresas sem capital japonês. E a associação entre o mesmo sistema de gestão e os indicadores de “workonomic index” e progresso tecnológico é mais forte nas empresas com capital nipónico.



	Empresas com capital japonês	Empresas sem capital japonês
CE	.40	.41
WI	.42	.40
PT	.42	.39

**Quadro 1:** Média das correlações entre o sistema de investigação e desenvolvimento de gestão nipónico e os indicadores de competitividade económica.

Fonte: Reis, Felipa (2007).

Este estudo assegura evidências substanciais segundo as quais o sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico exerce uma influência efectiva sobre a competitividade empresarial, nas empresas sem e com capital nipónico.

Relativamente à investigação desenvolvida, os resultados associados às hipóteses enunciadas induzem as seguintes conclusões:

♦A hipótese 1 não foi verificada porque não há uma relação de causalidade entre o sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e as empresas com capital nipónico. O que significa, que as empresas com capital japonês não competem utilizando estratégias competitivas baseadas nos custos.

♦A hipótese 2 foi verificada porque há uma relação de causalidade entre o sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e as empresas com capital nipónico. Isto quer dizer, que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas na qualificação dos recursos humanos (*workonomic index*).

♦A hipótese 3 foi verificada porque há uma relação de causalidade entre o sistema de investigação & desenvolvimento de gestão nipónico e as empresas com capital nipónico. O que significa, que as empresas com capital japonês competem utilizando estratégias competitivas baseadas nas tecnologias (progresso tecnológico).

## CONCLUSÕES

Em conclusão, a competitividade das empresas com capital nipónico é induzida principalmente pela qualificação dos recursos humanos (*workonomic index*) e pelas tecnologias adoptadas (progresso tecnológico).

As três fases do ciclo de investigação e desenvolvimento das empresas japonesas não seguem necessariamente a sequência cópia-melhoria-inovação. Na maior parte dos casos, a inovação tecnológica requer em paralelo o licenciamento de *know-how* complementar externo. De igual modo, após a introdução de um produto inovador, são lançados sucessivos modelos melhorados, mais funcionais, de maior qualidade e com preços mais baixos.

O ciclo de investigação e desenvolvimento no Japão é extremamente dinâmico suportando a constante introdução de inovações no mercado. A satisfação das necessidades dos consumidores é entendida como um desafio à criatividade da empresa, um imperativo para encontrar novas soluções tecnológicas. O sucesso comercial é sobretudo a consequência de apresentar o produto certo ao preço certo antes dos competidores.

Tipicamente, a empresa japonesa desenvolve novas idéias ou aperfeiçoa conceitos na expectativa de que sejam do agrado do segmento alvo. Máquinas para servir refeições a horas certas aos animais domésticos quando os donos vão de férias. Camisas de tecidos que nunca se amachucam, monitores de simulação de penteados nos cabeleireiros de senhoras, ovos enriquecidos com vitaminas, cerâmica sanitária antibactérias para hospitais e espaços públicos ou guitarras eléctricas com gravador de cassetes incorporado, constituem alguns exemplos de produtos ou serviços lançados no mercado nipónico que se revelaram posteriormente bem sucedidos.

A gestão da investigação e desenvolvimento é crucial para o sucesso das empresas nipónicas na competição global. A constante introdução de novos produtos ou serviços expande a sua presença comercial e acelera a reestruturação das indústrias. De *robots* a jogos de vídeo, de semicondutores a máquinas fotográficas, de automóveis a aparelhos de fax, os fabricantes japoneses ascenderam a posições de relevo inovando e melhorando continuamente não só os produtos mas também os processos produtivos. A integração da gestão da investigação e desenvolvimento com a gestão da produção constitui no Japão o veículo de consolidação simultânea da liderança tecnológica e de custos.

## REFERÊNCIAS

- BENSON, John; YUSA, Masal. The prospect for gender diversity in japanese employment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp.890-907, 2007.
- BRILLMAN, Jean. *As melhores Práticas de Gestão - No Centro do Desempenho*. Lisboa, Edições Sílabo, 2000.
- CARVALHO, J. Eduardo. *Produtividade: o que é*. Lisboa: Quimera Editora, 2004.
- CAETANO, António Vala. *Gestão de Recursos Humanos Contexto*. Lisboa: Editora RH, 2006.
- CEITIL, Mário. *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.
- DOLAN, Simon; CABRERA, Ramon; JACKSON, Susan; SCHULER, Randall. *La Gestión De Los Recursos Humanos*. McGraw-Hill, 2007.
- FREIRE, Adriano. *Gestão Empresarial Japonesa -*

**Lições para Portugal.** Lisboa: Editora Verbo, 1995.

GORDON, Gary. **A Batalha do Japão.** Lisboa: Edições Vida e Aventura, 2006.

HEARN, Lafcadio. **O Japão-uma antologia de escritos sobre os agentes.** Lisboa: Livros Cotovia, 2006.

KENNEDY, Paul. **Desafios para o Século XXI.** Lisboa: Publicações Europa-América, 1993.

MARICOURT, Renaud. **Les Samourais du Management.** Lisboa: Edições Silabo, 1995.

MARISHIMA, Michio. **Porque Triunfou o Japão.** Lisboa: Gradiva, 1992.

MAH, Khasro; BIRD, Allan. The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parent, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. **International Journal of Human Resource Management**, 18, pp.908-923, 2007.

MOURA, Estêvão de. **Gestão de Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho.** Lisboa: Edições Silabo, 2002.

OZAKI, Robert. **O Sistema empresarial Japonês.** Lisboa: Publicações Europa-América, 1991.

PAUL, Anantharaman. Impact of people management

practices on organizational performance: Analysis of a causal model. **International Journal of Human Resources Management**, 14(7), pp.1246-1266, 2003.

REIS, Felipa. Modelos Típicos de Gestão Nipónica: perspectiva de desenvolvimento em Portugal. **Revista Economia & Empresa**, Universidade Lusíada, pp.129-143, 2007.

REIS, Felipa. Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. **Revista Empresa Y Humanismo**, Universidad de Navarra, pp.157-186, 2008.

SUDA, Toshiba. Converging or still diverging? A comparison of pay systems in the UK and Japan. **International Journal of Human Resource Management**, 18, pp.2166-2181, 2007.

TAKEDA, Margaret; HELMS, Marilyn. The influence of human resources management identity on strategic intent in the multinational enterprise. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 7, n.2, pp.139-160, 2007.

WESTBROOK, Oscar Ratti. **Segredos dos Samurais: As artes marciais do Japão feudal.** Lisboa: Editora Madras, 1999.

YOSHIIKAWA, Eiji. **Musash.** Lisboa: Editora Estação Liberdade, 2006.